

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

ANA BEATRIZ DE SOUZA PEREIRA

**A ANÁLISE DE UM PROCESSO-CHAVE EM UMA UNIDADE EDUCATIVA: UM
CONJUNTO DE AÇÕES SOB A ÓTICA DOS USUÁRIOS**

CRICIÚMA

2017

ANA BEATRIZ DE SOUZA PEREIRA

**A ANÁLISE DE UM PROCESSO-CHAVE EM UMA UNIDADE EDUCATIVA: UM
CONJUNTO DE AÇÕES SOB A ÓTICA DOS USUÁRIOS**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração de Empresas Linha de Formação Específica em Administração de empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof^o. Thiago Henrique Almino Francisco.

CRICIÚMA

2017

ANA BEATRIZ DE SOUZA PEREIRA

**A ANÁLISE DE UM PROCESSO-CHAVE EM UMA UNIDADE EDUCATIVA: UM
CONJUNTO DE AÇÕES SOB A ÓTICA DOS USUÁRIOS**

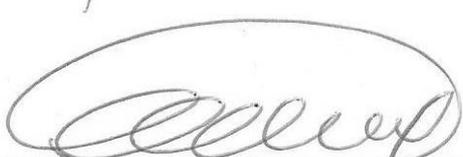
Monografia apresentada para obtenção do grau Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Criciúma, 07 de Julho de 2017

BANCA EXAMINADORA



Prof^o. Thiago Henrique Almino Francisco - Mestre - Orientador- UNESC



Prof^a. Cristiane Dias - Especialista - UNESC



Prof^o. Wagner Blauth - Mestre - UNESC

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todas as pessoas que estiveram comigo ao longo desta jornada, especialmente aos meus pais, que estão presentes em todas as escolhas de minha vida, não hesitando em fazer o possível e o impossível para que meus objetivos se tornem realidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelas graças concedidas ao longo de minha caminhada acadêmica e profissional. Sem Ele nada seria possível, assim como a conclusão da minha graduação e me fazer chegar ao fim de todo trabalho e dedicação colocados neste estudo.

Aos meus pais, Tarcisio Delfino Pereira e Carmem Lúcia de Souza Pereira, ao meu irmão, Paulo Vitor de Souza Pereira e ao meu namorado Matheus Fernandes, quero agradecer pela paciência, carinho, atenção e compreensão, mesmo nos momentos difíceis, em todos esses anos de faculdade, apoiando-me nas minhas escolhas e acreditando no meu potencial.

Meu agradecimento ao orientador, Thiago Francisco professor que desde sempre admirei pelo vasto conhecimento e inteligência, a paciência imensa e atenção que teve comigo no que era preciso, sempre enfatizando que tudo seria possível, uma pessoa que auxiliou para que este momento se tornasse realidade, contribuindo com suas sábias ideias.

Agradeço também às professoras Cleusa Ronsani, Débora Volpato, Valéria de Araújo, a quem admiro muito pelas pessoas que são e o carinho que tiveram comigo e atenção, ajudando direta ou indiretamente no que foi necessário, para que não houvesse desistência, que tudo seria realizável.

Também deixo meu muito obrigado à unidade escolar, que se disponibilizou em todo momento para que não houvesse a desistência deste estudo, a qual foi peça chave para a realização deste momento.

Por fim, gostaria de agradecer a todos meus colegas de turma e aos meus amigos de equipe, a quem posso dizer que fomos, desde sempre o alicerce uns dos outros para que todos pudessem estar juntos até o fim, e graças a Deus estamos até hoje juntos ao longo desses quatro anos, por meio de *brainstormings*, discussões, agradecimentos e auxílio. Muito obrigado a todos: Estefani Eugenio, Karen Ribeiro, Luan Carlos, Maria Paz e Rosangela de Mello.

“Evoluir é reconhecer nossos erros, não para
concerta-los, mas para não repeti-los”.

Amanda Chakur

RESUMO

PEREIRA, Ana Beatriz de Souza. **A análise de um processo-chave em uma unidade educativa: um conjunto de ações sob a ótica dos usuários.** 2017. 58 páginas. Monografia - Curso de Administração de Empresas, Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O objetivo deste trabalho é analisar um processo-chave de uma unidade educativa, localizada no município de Criciúma, com a intenção secundária de propor melhorias para otimizar os recursos utilizados nesse material. A fundamentação teórica trata dos temas que dão suporte ao contexto empírico da pesquisa, com destaque para os temas da gestão de processos e gestão de arquivos, e dos elementos específicos, essenciais para o desenvolvimento deste estudo, os quais serão analisados na pesquisa. A metodologia pressupõe a utilização de um roteiro semiestruturado, aplicado a partir de um processo de entrevista, observando a característica de interpretação da abordagem qualitativa. Os resultados apresentam uma visão geral do contexto do estudo e do processo, permitindo que novos elementos possam agregar valor ao que é desenvolvido pela unidade educacional. Como conclusões, surgem contribuições para a gestão, para a literatura, bem como sugestões para trabalhos futuros, as quais podem fortalecer ainda mais a gestão da unidade educacional em estudo.

Palavras-chave: Gestão de Processos. Organizações e Métodos. Arquivos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fatores chave de um processo	21
Figura 2: Melhoria continua.....	23
Figura 3: Organograma da unidade de ensino	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os 14 princípios gerais da administração.....	18
Quadro 1: Os 14 princípios gerais da administração.....	19
Quadro 5: Técnico administrativo.....	36
Quadro 6: Professor.....	37
Quadro 7: Assistente de educação.....	37
Quadro 7: Assistente de educação.....	38
Quadro 8: Assistente Técnico-Pedagógico.....	38
Quadro 9: Responsável pela Biblioteca.....	38
Quadro 10: Agentes de Serviços Gerais.....	39
Quadro 11: Merendeiras.....	39
Quadro 12: Cargo e Tempo que trabalha na empresa.....	40
Quadro 13: Graduação/Especialização/Pós-Graduação.....	40
Quadro 14: Tempo de permanência dos registros.....	42
Quadro 14: Tempo de permanência dos registros.....	43
Quadro 15: Principais pontos críticos do processo.....	49

ABREVIATURAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

CEE – Conselho estadual de educação de Santa Catarina

PPP – Projeto Político Pedagógico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 EVOLUÇÃO DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO	16
2.2 OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PROCESSOS.....	20
2.3 A IMPORTÂNCIA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	24
2.4 GESTÃO DE ARQUIVOS.....	25
2.4.1 Definições e fases	25
2.4.2 Métodos de guarda	27
2.4.3 Métodos de descarte	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	30
3.2 OBJETO DE PESQUISA.....	30
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	31
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	32
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	34
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DE SEUS PROCESSOS: ÊNFASE NO PROCESSO DE ESTUDO	34
4.2 OS PONTOS CRÍTICOS DO PROCESSO NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS: PONTOS NEGATIVOS E POSITIVOS.....	44

4.3 AS PROPOSTAS DE MELHORIA NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS	49
4.4 SUGESTÕES DE MELHORIA	49
5 CONCLUSÃO	52
REFERÊNCIAS.....	55

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão sofrendo com a crise no país, de acordo com Trevisan (2017, p.1), o “Brasil enfrenta a pior crise já registrada pouco após de um boom econômico”.

Nesta situação faz-se necessário que as empresas inovem e aprimorem seus processos, caso isso não ocorra, há grandes chances de ficarem atrás de seu concorrente, ou até mesmo serem levadas ao fechamento de seu negócio (LAURINDO; ROTONDARO, 2006).

Com base nisso, é possível afirmar que desenvolver e supervisionar o processo operacional de uma empresa pode trazer resultados positivos dentro do ambiente de trabalho, resultando em objetivos alcançados, sendo assim a intenção e expectativa é de alcançar novos clientes, pois à medida que a empresa melhorar seu desempenho, poderá expandir suas conquistas de dentro para fora, fazendo com que a empresa mantenha sua posição entre as outras ou até acima. (BALLESTERO-ALVAREZ, 2015).

Uma empresa, independentemente do ramo em que atua, é essencial que esteja aberta a críticas ou ideias, de modo que por uma forma ou de outra venham conseguir algum benefício para si (TERRA, 2007).

O aprimoramento de processos dentro de uma organização consiste em fazer com que as pessoas que trabalham na empresa possam entender de forma clara aonde os seus esforços devem estar concentrados para o bom desempenho de seu trabalho; sendo assim, observando e tirando o melhor proveito das oportunidades encontradas, para potencializar os pontos fortes.

Este estudo aborda ainda o conteúdo de arquivamento, posto que o mesmo é fundamental em qualquer instituição. O arquivo é o conjunto de documentos oficialmente produzidos e recebidos por um governo, organização ou firma, no decorrer de suas atividades, arquivados e conservados por si e seus sucessores para efeitos futuros (SOUZA, 1950 apud PAES, 2002).

Em um arquivo encontra-se a história de uma pessoa e as informações necessárias para cada tipo de empresa, algumas precisam ter maior aprofundamento desse histórico pessoal, outros precisam somente de informações documentais, e assim sucessivamente.

Quanto à otimização estar presente no seguimento educacional, é algo que poderá proporcionar melhoria na qualidade de serviço e poderá trazer esses aprimoramentos, de acordo com observações e análises, mostrando a unidade de ensino mudanças significativas no processo de arquivamento de seus documentos, contribuindo para o fluxo do local propiciando um desempenho positivo.

Assim, este trabalho visa discorrer acerca da melhoria de processos, e de que maneira poderá proporcionar efetividade ao uso do arquivo de documentos por meio da visão dos usuários.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O tema deste estudo está relacionado à otimização de processos voltados para o arquivamento escolar.

O problema desta pesquisa está em estabelecer a maneira pela qual se pode ter uma estrutura mais adequada para o arquivo em estudo ou a melhoria no processo de arquivamento, que atualmente está com dificuldade para a realização deste procedimento, gerando uma quantidade elevada de papéis, causando o acúmulo de trabalho para o responsável pelo serviço, dificultando o fluxo do setor.

O processo de arquivamento é essencial dentro de uma organização, independentemente do seu ramo de atuação, pois, por meio do modo de guardar o arquivo, este poderá ser utilizado no momento devido para a procura de documentações diárias (correntes) ou futuras (permanente). Em caso de um arquivamento sem cautela o resultado pode ser transtornos e desconforto para a empresa, pelo fato de que terão que repor todos os dados que foram perdidos e por muitas vezes, não é possível recuperar tais documentações, prejudicando a organização da instituição, pois tratam-se de registros de estudantes, ex-funcionários, ou do próprio departamento.

Contudo, é possível identificar a melhoria do processo no arquivamento escolar, se realizado de maneira adequada, assim cada etapa do processo poderá resultar em um desempenho melhorado, isto a partir de análises e ideias podendo contribuir positivamente de modo geral para o setor.

Diante do exposto, surge o seguinte questionamento: como otimizar o processo de arquivamento no modo de guardar documentos no arquivo de uma Unidade Escolar do município de Criciúma/SC?

1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos gerais e específicos a serem seguidos neste trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar um processo-chave de uma Unidade Educativa localizada no município de Criciúma/SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o ambiente, que é o lócus da pesquisa;
- b) Conhecer a percepção dos usuários sobre o arquivo, sua utilidade e suas lacunas;
- c) Identificar, a partir da visão dos usuários, ações que podem melhorar a efetividade do arquivo;
- d) Propor sugestões para otimizar o processo operacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como objetivo analisar um processo-chave em uma unidade de ensino, com o intuito de compreender os métodos utilizados, para se possível, fazer contribuições à instituição com o aprimoramento no procedimento.

A unidade de ensino se disponibilizou para a realização da pesquisa, na qual foi possível obter as informações necessárias para a realização deste trabalho. O processo operacional, por meio de diagnósticos por observação pode identificar falhas do processo de arquivo e arquivamento.

A presente pesquisa possui relevância para a sociedade, pois os documentos guardados em um arquivo contêm informações fundamentais para quando uma pessoa, estudante ou ex-funcionário venha necessitar da ficha, esta

tem que estar à disposição do solicitante, para que possa atender à necessidade exposta da melhor forma. O modo de guardar desses papéis, a conservação e o ambiente onde estão armazenados, são essenciais para facilitar o trabalho do colaborador, e do setor em geral, evitando transtornos para o responsável pela busca do arquivo e para a empresa.

Para a acadêmica, o estudo irá contribuir de forma positiva, posto que se pode observar como a gestão de documentos aliada ao aprimoramento de processo operacional é importante para melhoria contínua, observando quais mudanças podem ser feitas, por meio das análises. Desse modo, tem-se o intuito de obter a identificação de erros e acertos, pautando todos esses pontos, realizando uma possível melhoria no local com novas ideias de processo, as quais podem contribuir para o pesquisador e para a empresa em estudo. Juntamente ao caso estudado, colaborando de forma direta para a acadêmica, o esperado é participar na universidade, inserindo o estudo aos acervos de pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme Boaventura (2001), a fundamentação teórica tem o propósito de realizar a revisão das literaturas acerca de um determinado tema, bem como acessar e compreender os estudos anteriores publicados.

Desse modo, os assuntos abordados a seguir, procuram correlacionar informações sobre a proposta da pesquisa, assim como aprimorar a percepção acerca do tema em estudo.

2.1 EVOLUÇÃO DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

A administração é uma ciência que passou por uma evolução ao longo da história, posto que trouxe um conjunto de ações, processos e pressupostos que orientaram a ação das pessoas no plano gerencial. Tal fato fortaleceu os princípios que se constituíram nas escolas, os quais orientaram o pensamento administrativo. A primeira delas, preconizada por Frederick W. Taylor apresentou contribuições que estavam ligadas às consequências geradas pela revolução industrial, que teve como principais fatores: o crescimento acelerado e desorganizado das empresas, a necessidade em que das organizações em aumentar a eficiência e a competitividade (RIBEIRO, 2003).

A Administração Científica procurava estudar cautelosamente as consequências geradas pela revolução industrial. Em razão desses estudos iniciou-se um tempo de movimento e observação do trabalho, e desde então foi possível visualizar a forma como era desempenhada a atividade por operador. Diante disso, essa ciência começou a fazer uso de técnicas para pôr em prática métodos de pesquisa que eram aplicados ao chamado chão de fábrica.

Por meio desses estudos foi possível identificar que para a fruição adequada dos processos na empresa, era necessário dar atenção aos movimentos dos trabalhadores – cronometragem –, de modo a acompanhar, estudar e treiná-los. O objetivo dessas avaliações estava voltado para o corte de ações desnecessárias, a fim de aprimorar os processos de relevância, as orientações técnicas sobre o trabalho, bem como dividi-las entre a empresa, diretores, executantes e consumidores, além de detectar as vantagens do aumento da produção e seu crescimento. (MAXIMIANO, 2007; RIBEIRO, 2003; TAYLOR, 1978).

No decorrer dessas análises foi possível perceber que atribuir tarefa ao funcionário de forma mais elevada, oportunizaria a ele mostrar suas habilidades. A ampliação do desempenho do operador em determinada atividade, poderia ser estimulada através de um *feedback* ou abono, dentre outros fatores motivacionais. Considerando o método de produção das peças, cada operário teria uma remuneração adequada, permitindo o aumento no rendimento do trabalhador, tornando-o proporcional ao seu esforço. Desse modo, a quantia paga pelo trabalho prestado seria satisfatória apenas para os colaboradores que cumprissem o padrão estabelecido, e sobretudo, para os que excedessem esse padrão, resultando no expressivo do trabalho eficiente. (MAXIMIANO, 2007; RIBEIRO, 2003; TAYLOR, 1978).

Os estudos, as análises e as observações realizados na administração científica possibilitam diagnosticar cada falha operacional e remover os erros, e com isso desenvolver melhorias na produtividade, além de organização da fábrica e do trabalho individual.

De acordo com Chiavenato (2014), a administração desenvolveu funções essenciais, estas que são oportunas para qualquer empresa prever os acontecimentos a curto, médio e longo prazo, ações que são importantes para o avanço. Observar o funcionamento do capital, os recursos humanos, as matérias-primas, maquinários e ferramentas, a segurança, atentar para essas operações é fundamental para zelar pelo cumprimento dos programas de ação.

Segundo Motta e Vasconcelos (2002), para o progresso de uma empresa, a previsão, a organização, o comando, a coordenação e o controle são essenciais, quando aplicados de maneira adequada são de grande contribuição para a empresa e seus colaboradores.

O comando tem como propósito maximizar os resultados do quadro profissional, pois o ato de comandar requer um vasto conhecimento acerca das normas da empresa e dos subordinados, a fim de motivar a produtividade individual dentre outras funções. A coordenação, mesmo tendo uma boa equipe, pode desviar-se de seus alvos, se não passar por um monitoramento devido. Portanto, sua função está em fazer com que as pessoas unam esforços para manter a unidade, bem como a busca contínua do equilíbrio de custo/ benefício. O bom resultado dessas funções exige um controle, para que tudo ocorra em conformidade com as regras e ordens estabelecidas (MAXIMIANO, 2011; RIBEIRO, 2003).

Para a administração a organização é uma forma de estruturar a empresa. Nesse sentido, Motta e Vasconcelos (2002) discorrem que para Fayol, o ato de organizar é uma das funções de um administrador a qual não está restrita apenas aos recursos humanos e equipamentos da empresa, mas também inclui seus ganhos.

Farias e Muniz (2007) ressaltam as qualidades do administrador, diga-se a aptidão para compreender, aprender, ter discernimento, força, agilidade, coragem para aceitar responsabilidades, iniciativa, decisão, dentre outras funções, as quais cada uma dessas capacidades e diferentes atribuições formam um profissional de qualidade.

Ao expressar os meios, os quais uma organização e um funcionário podem utilizar para melhor desenvolver suas atividades, Fayol também criou 14 princípios para orientar a administração empresarial (FARIAS; MUNIZ, 2007):

Quadro 1: Os 14 princípios gerais da administração

(continua)

PRINCÍPIOS	DEFINIÇÕES
1. Unidade de direção	A equipe que deseja chegar ao mesmo objetivo deve ter um só plano e um só chefe;
2. Unidade de comando	Quando um subordinado recebe ordens de seu superior;
3. Disciplina	Consiste em que os membros cumpram com as regras da organização;
4. Autoridade e responsabilidade	Estão vinculados um ao outro, sendo que a autoridade consiste no direito de mandar, conseqüentemente usando deste o poder de fazer com que seja obedecido tal ordem. Sendo assim a proporção de autoridade tem que ser correspondente a de responsabilidade;
5. Divisão de trabalho	A divisão das tarefas tem como por objetivo fazer com que haja aumento e melhora a produção, sendo assim gerando o aperfeiçoando em seu trabalho;
6. Subordinação do interesse individual ou interesse grupal	O interesse do grupo deve ser mais importante que seu interesse pessoal;
7. Remuneração do pessoal	Deve ser justa para tanto para o empregado quanto ao empregador;
8. Centralização	Modo de fazer com que empresa encontre a melhor forma de produzir para atingir o resultado esperado;
9. Ordem	Cada pessoa ou material devem estar em seu determinado lugar;
10. Cadeia escalar	É a linha que vai desde autoridade superior aos seus subordinados inferiores;

Fonte: A autora (2017)

Quadro 2: Os 14 princípios gerais da administração

(conclusão)

PRINCÍPIOS	DEFINIÇÕES
11. Equidade	Faz a junção da justiça com a bondade, necessita que em sua aplicação se tenha, bom-senso e boa vontade;
12. Estabilidade e duração do pessoal	Em uma organização quanto mais tempo um funcionário permanecer nela melhor, fazendo com que não haja (evitando) rotação de pessoal;
13. Iniciativa	Os colaboradores devem ter a coragem de elaborar projetos de melhoria;
14. Espírito de equipe	A gestão deve fomentar a união e harmonia, para que se tenha um bom trabalho em equipe.

Fonte: A autora (2017)

Assim como os processos para o bom desempenho de uma empresa - prever, comandar, controlar, organizar e coordenar - a prática dos quatorze princípios acima descritos tem como propósito a aplicação dentro da organização em momentos oportunos, com o intuito de contribuir positivamente à instituição.

A teoria da administração burocrática se desenvolveu por meio da década de 40, a qual recebeu destaque por Max Weber. Porém, para dar continuidade a esta parte da administração, pode-se questionar: o que é a burocracia?

“A burocracia é uma tentativa de organizar as atividades humanas por critérios puramente racionais e seculares que permitam o exercício da autoridade sobre pessoas e fatos, dentro da sua área determinada [...]” (FARIAS; MUNIZ, 2007, p.60).

Para Weber, a administração burocrática era uma forma de organização com base na eficiência e excelência, a qual também desenvolveu características da burocracia, tais como: caráter legal das normas e regulamentos; divisão do trabalho; impessoalidade no relacionamento; rotinas, procedimentos e competência técnica e mérito, dentre outras características para possíveis progressos. Portanto, a busca por melhorias do desempenho das organizações importantes, tornam seus procedimentos previsíveis e produtíveis (CHIAVENATO, 2014; STONER; FREEMAN, 1994; FARIA; MUNIZ, 2007).

A teoria de contingência teve origem nas pesquisas de Chandler, Burns e Stalker, tais estudos buscavam definir um modelo de estrutura organizacional de forma séria e mais eficaz para determinado tipo de indústria. Para que a sustentação de uma organização permanecesse conservada, o aspecto do ambiente externo e da relação empresa/ambiente eram analisados adequadamente, a fim de administrar

a organização, posto que há uma dependência do momento econômico e das tecnologias envolvidas, acrescentando ao preparo das estruturas, para enfrentar as oscilações nas tendências do mercado, reagindo prontamente aos desafios que sucedem (RIBEIRO, 2003).

Portanto as análises, ideias, estudos, dentre outras considerações feitas desde a administração científica até a de contingência, em geral, serviram para que não se tomasse tempo demais na explicação de determinados processos, simplificando algumas tarefas. As empresas que adotam as técnicas de estudos da administração facilitam cada vez mais sua rotina, uma vez que pode-se perceber atualmente, aonde as mudanças são utilizadas para melhorias das instituições, as quais incentivam gestores a levarem em conta cada tipo de trabalho e a melhor forma de gerir pessoas e recursos dentre outras situações gerais ou dentro de cada departamento, que necessitem de reparos e contribuições.

2.2 OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PROCESSOS

Ao dar origem a uma organização, esta passa por um ciclo de suma importância para seu desenvolvimento perante o mercado, através dessas fases pode-se identificar se o ramo delimitado, que irá competir com seus concorrentes, está em “fase inicial, de crescimento, maturidade [...]” (informação verbal)¹.

No desenvolvimento de uma empresa, ela terá em seu âmbito, processos operacionais, em um ou demais setores, de acordo com Kamel (1994), o processo é um método, sistema ou conjunto de medidas para atingir seus objetivos, com o intuito de identificar quais os gargalos na empresa e em seus processos a fim de melhorar, para que se obtenha um bom resultado de desempenho e qualidade nos seus produtos ou serviço.

Conforme Maximiano (2007), o processo é uma junção ou sequência de atividades interligadas, com início, meio e fim, dentro da organização são disponibilizados recursos do ambiente de trabalho, transformando-se em produto informação ou serviço, algo que possa agregar ao público definido pela empresa.

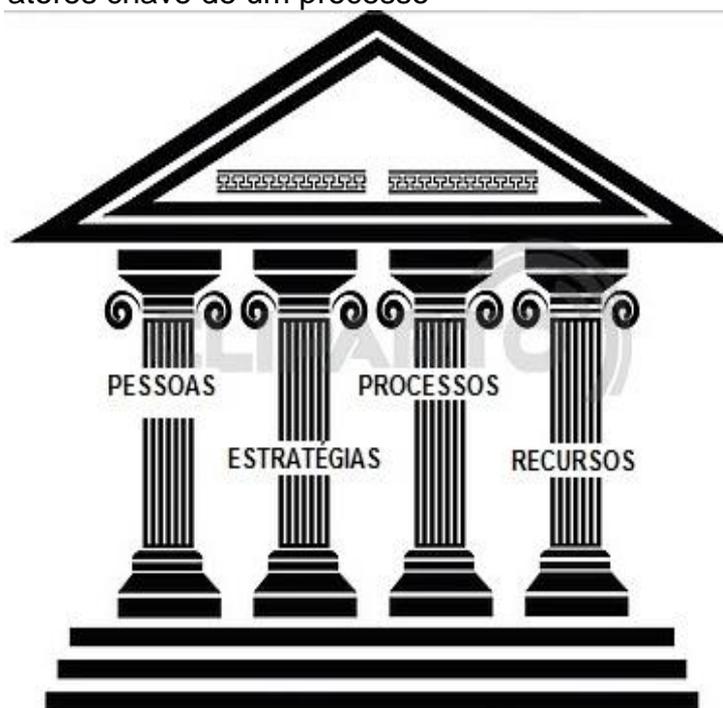
Com base da ciência da administração, as informações transmitidas nos dias atuais ainda podem ser implantadas. De acordo com Dutra (2006), o processo

¹ Informação fornecida por Tiago Colombo na Universidade do Extremo Sul Catarinense, em Criciúma, em abril de 2017.

de gestão de pessoas resume-se em movimentação, desenvolvimento e valorização, sendo assim pode-se notar que as pessoas (colaboradores) são peças chave para o desenvolvimento de uma organização, além de outros fatores.

Do mesmo modo que o processo de gestão de pessoas, o processo organizacional é sustentado por pilares, os quais são considerados fatores chave de seu sucesso:

Figura 1: Fatores chave de um processo



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Ao identificar os fatores para o desenvolvimento de um processo pode-se definir que, de acordo com Chiavenato (2008), cada etapa do procedimento é essencial para o bom desenvolvimento do trabalho: como as pessoas necessitam estar motivadas para trabalhar, resultando no que a empresa necessita; produto ou serviço finalizado com qualidade e demais fatores, através do processo de capacitação pode-se atingir o aumento de competitividade e otimização de resultados de uma melhor forma; para a obtenção dos objetivos, o colaborador precisa estar feliz e desempenhando a atividade que gosta.

A estratégia traz um direcionamento para efetuar o planejamento, desenvolver a criatividade e ter uma visão empreendedora, já os processos trazem critérios, métodos, técnicas, sistemas e os recursos fundamentais para a efetuação

de um bem tangível ou intangível, por muitas vezes este meio de processo pode-se encontrar dentro do departamento ou instituição, ou poderá partir de pedidos externos (CHIAVENATO, 2008).

Contudo, essas bases não podem ser ignoradas, pois são importantes dentro da uma organização. Um serve de complemento ao outro não necessariamente em uma ordem, mas fazendo uso correto de cada fator, a empresa poderá observar e ter um crescimento positivo.

Os processos praticados dentro de uma empresa são fundamentais para os resultados esperados por ela, para que se atinjam esses objetivos, alguns pontos identificados e melhorados podem trazer retorno positivo à organização: análise do desempenho atual, identificando quais os pontos positivos e erros frequentes, causadores de interrupções ou demora no processo de produção; diagnosticando o desempenho é possível obter maior facilidade para que os resultados sejam alavancados; a efetividade aliada à boa percepção, são importantes para a resolução de problemas, os quais estão sujeitos a aparecer durante o processo; também é relevante mostrar e demonstrar o resultado de determinado processo o qual foi medido, para determinada tomada de decisão (KAMEL,1994).

Para que a organização alcance suas metas, há a existência de desafios a serem superados, conforme Dutra (2006), a adequação de um colaborador dentro da organização, destinado ao setor, e as exigências feitas para tal poderiam não resultar conforme o esperado.

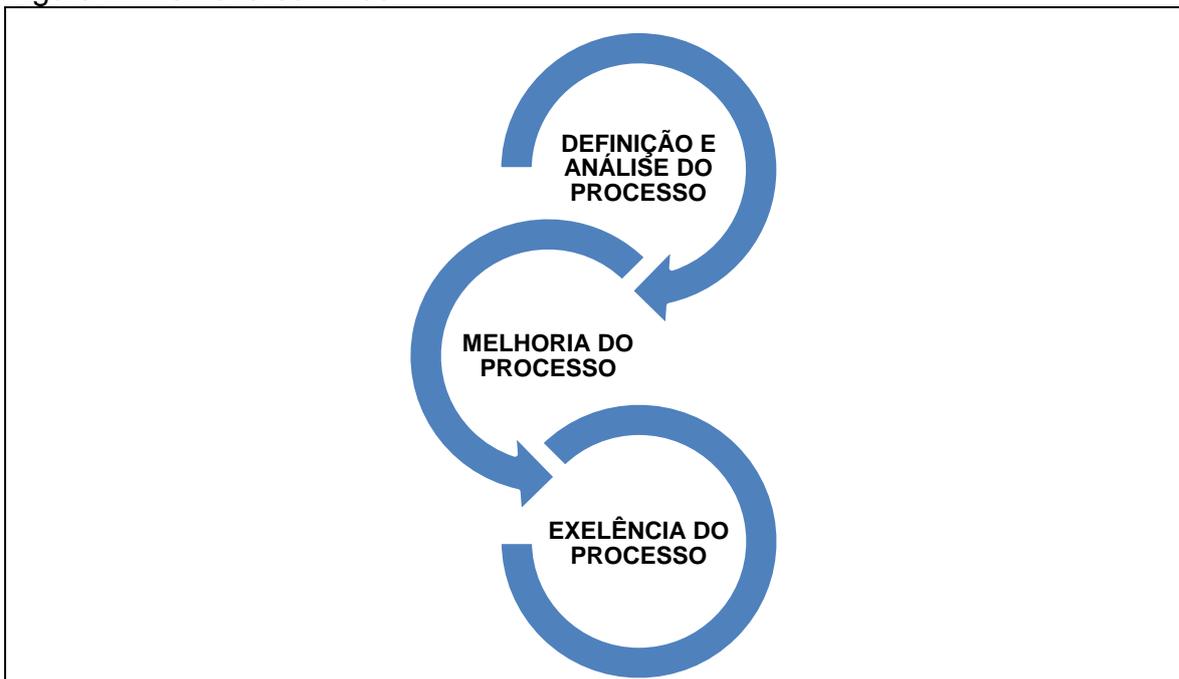
Assim como na evolução da administração o *feedback*, a remuneração e o aprimoramentos dentro da instituição são essenciais para o desempenho mais eficaz e eficiente. Isto posto, se o colaborador tiver liberdade de expressar-se teria maior facilidade de ser compreendido, podendo contribuir para dar os parâmetros de otimização, mas, por muitas vezes, este não tem esse privilégio, resultando na impossibilidade de realizar aquilo que tanto a empresa cobra. De tal forma, resulta-se em pioras na produção, podendo aquele que está desmotivado parar de colaborar com os colegas de trabalho, vindo a prejudicar a empresa.

Em consonância com Laurindo e Rotondaro (2006), as empresas estão sempre à procura de melhorias em seus processos, investem em palestras, cursos em busca de novas ideias para melhor gerenciar os negócios, acreditando que o conhecimento e a informação são peças fundamentais para a otimização em uma organização. Mas, ao analisá-las nota-se que a tecnologia indica mudanças mais

rápidas que a do ser humano, em seu modo de querer mudar e aprender mais rapidamente as coisas dentro da instituição.

Segundo Kamel (1994), o controle do processo evolve uma metodologia para definir, estudar e obter a melhoria contínua, tendo como objetivo atender as necessidades e superar as expectativas dos clientes, para que decorra de forma ideal, de acordo com a figura abaixo.

Figura 2: Melhoria continua



Fonte: Adaptado de Kamel (1994).

Os métodos usados para conhecer melhor o cliente são essenciais para o desenvolvimento crescente de uma empresa, pois a partir do momento que se obtém essas análises e as colocam em prática, a tendência é o crescimento no mercado, de modo que também será mais bem vista por seus clientes. Essas análises podem ser realizadas a partir do momento em que a empresa identifica as necessidades e expectativas, atuais e futuras de seus clientes; o que o cliente acha em relação ao valor do produto comparando o preço; qualidade e confiabilidade; onde e que uso faz do seu produto ou serviço; como está sendo prestado o atendimento imediato; importância e desempenho de cada produto ou serviço que é fornecido, envolvendo os resultados dos processos desejados; oportunidade de *feedback* para melhoria; disposição para resolução de problemas; o nível de clareza que o cliente tem com seu produto ou serviço reparado, com um

mínimo de custo e interrupção e por fim o resultado e satisfação, comparando com os concorrentes (KAMEL,1994).

Enfim, a gestão de processo tem sua origem nas pessoas, seu funcionamento depende completamente dos colaboradores, sua recompensa é essencial para o bom resultado de metas da empresa e garantindo também ao funcionário melhoria em seu condicionamento no trabalho, mostrando que a empresa não só está preocupada com as necessidades de “produção”, mas com sua base de processo as pessoas.

2.3 A IMPORTÂNCIA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Para analisar um meio organizacional e suas características o ato de observar faz-se necessário para o mapeamento de processo no qual, faz o delineamento do local para diagnosticar os pontos falhos dos procedimentos, dado que ao fim deste mapeamento, podem-se apresentar melhorias para os processos operacionais (SANTOS,2010).

A função do mapeamento está dentre as suas percepções, planejar o tempo e recursos, a fim de encontrar oportunidades de otimização de processos. Segundo Xavier et al., (2017, p.115):

[...] com o objetivo de encontrar a oportunidades de melhoria, acontece em paralelo com a operação do dia a dia a organização. Da mesma forma, esse tipo de projeto gera mudanças que necessitam de adaptação e aculturação.

Tal método para ser posto em prática dependerá da pessoa responsável pela montagem (estrutura) do mapeamento de processos e do modo como os colaboradores atenderão às novas técnicas a serem propostas. Para que tudo aconteça o funcionário também deverá estar aberto a novos conhecimentos e práticas de trabalho, assim se colaborar com o que lhe for proposto, isto estará agregando para sua carreira profissional a participação nas mudanças de melhoria da organização e contribuindo positivamente, de maneira esperada pela instituição na qual presta seu serviço.

2.4 GESTÃO DE ARQUIVOS

Nesta parte do estudo sobre a gestão de arquivos será apresentado a identificação entre as atividades de gestão de documentos, da informação e do conhecimento, a fim de demonstrar o papel dos arquivos como auxiliares nos processos de criação e compartilhamento do conhecimento (VIANA,2016).

2.4.1 Definições e fases

O funcionamento de um arquivo depende de vários fatores, tais como: quem faz o arquivamento, de que modo ele é feito, por quem é feito e manuseado, qual sua importância, tempo de permanência em um estabelecimento, esses elementos e outros, ao decorrer desta parte do estudo poderão ser melhor compreendidos.

Sua origem vem da palavra “*archeion*” que significa documento, há autores que trazem também que o surgimento do vocábulo arquivo deu-se por dois elementos: “*Arkaios*” e “*Epôdispo*” = ter cuidado (GOMES; HELLUY, 1976). Isto posto, o significado estaria pautado em ter cuidado com documentos, portanto, guardá-los seguramente.

O arquivo é o conjunto de documentos oficialmente produzidos e recebidos por um governo, organização ou firma, uma vez que, no decorrer de suas atividades são arquivados e conservados por si e seus sucessores (SOUZA, 1950 apud PAES 2002).

A atenção com o arquivo, inicialmente é fundamental, para em caso de procura a localização seja feita com facilidade do registro quando solicitado, sendo este de valor organizacional, a fim de serem selecionados para o arquivamento permanente (SCHELLENBERG, 2006).

Os documentos ao serem recebidos em determinado órgão, se identificados, podem ser agrupados como uma boa opção, de forma eficiente para pesquisas. O local de trabalho onde se encontram os arquivos não oferece desgaste físico de um colaborador, mas atenção para o trabalho que está exercendo, pois dentro destas atividades se encaixam as operações de eficácia e ineficácia, os controles, a classificação, as transmissões e a comunicação (GOMES; HELLUY, 1976).

Considerando que o arquivo é acervo necessário a todas as organizações, o modo de conservação e armazenamento desse material é fundamental para que sejam mantidos de maneira adequada para uso diário e/ou futuros (SCHELLENBERG, 2006).

Diante disso, Paes (2002) conceituou os segmentos que envolvem a documentação, os quais são classificados como:

- a) Arquivo: é o conjunto de documentos produzidos e recebidos por uma pessoa física ou jurídica, pública ou privada, caracterizado pela natureza orgânica de sua acumulação e conservado por seus sucessores para fins de prova ou informação;
- b) Arquivamento: é a operação que consiste em guardar documentos nos seus devidos lugares, em equipamentos próprios e de acordo com um sistema de ordenação previamente estabelecido;
- c) Arquivística: são princípios e técnicas a serem observados na constituição, organização, desenvolvimento e utilização dos arquivos.

Atualmente, o acúmulo diário faz com que as pessoas venham negar acreditar que se organizar é fundamental, para suas funções sejam elas diárias ou para eventos futuros, de modo que a organização é relevante assim como: as lições de casa, ida ao supermercado, arrumar armários, vida escolar, material para estudo entre outros meios utilizados supostamente básicos. Caso se tenha o domínio das atividades rotineiras, então se corre o risco de não conseguir tomar controle da própria vida. Com documentos de arquivos acontece o mesmo, pois neles constam informações armazenadas de diferentes formas, se não organizados e conservados de forma adequada, quando necessário pode-se não ter o acesso adequado ou ágil, seja ele para decisão administrativa ou para pesquisa (SILVA,2008).

Desse modo a organização dos arquivos, assim como em outros setores dentro de uma organização são essenciais para o bom desenvolvimento, o mesmo passa por algumas etapas, as quais estão distribuídas; a) levantamento de dados; b) análise dos dados coletados; c) planejamento e d) implantação e acompanhamento. O emprego dessas etapas é primordial para que não haja o acúmulo de documentos, em sua maioria textos, criados por uma instituição ou pessoa, no decorrer de suas atividades, conservados, visando à utilidade possa oferecer no futuro (PAES, 2002).

2.4.2 Métodos de guarda

Os métodos de guarda podem ser aplicados de maneiras diferentes em cada país, alguns são registrados por nomes, outros por numeração e dentre outros meios de identificação, mas cada departamento de recebimento tem seus princípios de recolhimento e todos têm o mesmo objetivo que ao ser solicitado um arquivo, a sua identificação facilitaria a localização do documento (SCHELLENBERG, 2006).

Dentro de uma empresa, departamento, ou ambiente todos têm seus métodos de guarda e armazenamento de um arquivo, assim para que se compreendam os arquivos, se designam como arquivamento ativo, semiativo e inativo (GOMES; HELLUY, 1976).

Segundo Schellenberg (2006), o arquivamento corrente faz a análise de princípios e técnicas de arquivamento, os documentos das repartições são de responsabilidade do arquivista ou responsável pelos documentos de guarda. O modo pelo qual os registros de arquivamento corrente são armazenados pode determinar com precisão os valores da documentação recolhida. A qualidade desses registros será identificada através do modo que são utilizados e até o momento em que podem vir a ser descartados. A documentação acerca de um assunto seja ele político, ou de problemas sociais e econômicos, os documentos são produzidos como arquivos correntes ou do destino depois de determinado aquele uso fazendo a caracterização dele para arquivo usual.

Dentre as permanências e processos de desenvolvimento ele também é dividido entre os arquivos setoriais e gerais ou centrais:

- Arquivos setoriais: são aqueles que atuam junto aos órgãos operacionais, executando a função de arquivo corrente;
- Arquivos gerais ou centrais: são aqueles que recebem os documentos das atividades do arquivo corrente (PAES, 2002).

Por meio do funcionário do arquivo, este recebe os documentos pelo órgão que os criaram, os tornando arquivo corrente. Seu método de guarda funciona de acordo com o que será de melhor visualização e localização, tanto para si quanto para quando for solicitado. O modo em que o arquivo é recebido pelo setor, sua triagem é essencial para o desenvolvimento do arquivamento corrente, as características encontradas nos documentos por sua vez são classificados e ordenados para usos diários (SCHELLENBERG, 2006).

Devem ser preservados os documentos que servem como prova da organização, de um setor, e assim sua relação para manter também se estender a informações referentes à sociedade dentre outros.

O funcionamento desses documentos dentro de uma instituição é de grande valia, mas o tempo de permanência é variável dentro da empresa e para que se compreenda como acontece todo processo de arquivamento, este possui três ciclos de vida documental, em que são definidas as idade dos arquivos, classificam-se em arquivo de primeira idade ou corrente, segunda idade ou intermediário, terceira idade ou permanente (VALETTE, 1973 apud PAES, 2002).

De acordo com Paes (2002), os arquivos de primeira idade ou corrente são documentos consultados com frequência ficando junto ao local de trabalho, podem ser conservados em escritórios ou em outras repartições, desde que seja em local de fácil acesso para utilização e manuseio. Ainda para a continuação dessas fases se identifica a segunda fase, os arquivos de segunda idade ou intermediário são documentos que deixam de ser consultados com frequência, deste modo ficam nesses lugares até que se notem a falta de frequência gradativamente, sendo assim não havendo necessidade de serem conservados em local próximo aos escritórios.

A última fase do arquivo, antigamente conhecido como arquivo “morto”, atualmente chamado de terceira idade ou permanente são documentos que perderam total valor de natureza administrativa, em que se conservam pelo valor histórico ou documental, como pendências dentre outras denominações, têm que se manter em local onde possam ser facilmente localizados ou recuperados, para eventual necessidade de um solicitante (PAES, 2002).

O ciclo pelo qual passa o arquivamento é essencial para o desempenho de uma organização, o processo de divisão dos documentos apresentados acima faz com que analisada e aplicada em uma empresa, facilite a rotina administrativa, evitando um fluxo desordenado de procuras por algum documento. Desse modo pode ser utilizado o tempo certo para a procura e progressos de outras atividades do colaborador.

2.4.3 Métodos de descarte

São responsáveis pelo julgamento dos valores primários. Os colaboradores fazem a guarda do arquivo corrente, do administrativo legal ou fiscal e

tendem a analisar os valores em relação ao uso do departamento e aos que eles prestam serviço. É fundamental a guarda desse documento até que seja identificado que seus valores perderam a utilidade para o administrativo.

Contudo quando esses valores são detectados, ou seja, não têm mais utilidade, devem ser descartados, a fim desfazer o acúmulo dentro do departamento para agilidade e melhor fluxo para o setor. Quando ainda tem um arquivo em custódia dos colaboradores não se deve manter os documentos secundários, a não ser que haja a necessidade de mantê-los por determinação da lei (SCHELLENBERG, 2006).

Os arquivos passam por várias etapas, uma delas é do arquivo permanente, o qual ainda é mantido por muitas organizações como modo físico sem pretensão de arquivá-los de modo digital, faz com que a empresa venha a manter o acúmulo desnecessário.

Em conformidade com Castilho (2013), os documentos digitalizados auxiliam na hora da procura para que não haja extravio destes registros, os mantendo de forma segura, desse modo levando à preservação do documento original.

O sistema de informação é algo desenvolvido para auxiliar na gestão, com informações administrativas da instituição ou no que for de seu interesse, esses processos de meio tecnológico foram desenvolvidos para melhorar a qualidade nos serviços prestados aos clientes, sendo assim reduzindo custos e proporcionando o avanço do conhecimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo tem-se como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos desenvolvidos para realização da pesquisa e o modo de coleta de dados.

Segundo Dmitruk (2009), existem diferentes conceitos sobre métodos, os quais estão relacionados à origem da palavra grega *methodos*, que quer dizer caminho para chegar ao fim. O sucesso de um método depende de quem o utiliza e de como utiliza.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento de uma pesquisa demonstra o planejamento de uma forma mais detalhada, sobre o que se pretende realizar; plano ou do esquema que o pesquisador precisa utilizar em seu trabalho (APPOLINÁRIO, 2006).

Quanto aos fins de investigação desta pesquisa, ela será descritiva, a qual inclui uso de técnicas padronizadas para fazer coleta de dados (DMITRUK, 2009).

A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população, estabelecimento entre outras situações, de modo que busca colher os dados sobre a realidade, então para a realização deste são utilizados como instrumentos de pesquisa, a entrevista, a observação, o uso de questionários e demais técnicas para a obtenção de resultado (RAMPAZZO, 2005).

Quanto aos meios de investigação, será de realizada por meio de pesquisa de campo, o qual envolve questionamentos diretos das pessoas em que o pesquisador deseja conhecer o comportamento dos participantes (GIL, 1991 apud RAMOS P.; RAMOS M.; BUSNELLO, 2003).

3.2 OBJETO DE PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida em uma instituição que atua no segmento de ensino educacional escolar, localizada em Criciúma/SC, a qual está nesse ramo de atuação há 43 anos, com estudantes de ensino fundamental e médio, seu objetivo é trocar e ampliar conhecimento com a colaboração de profissionais de ensino. A Unidade de Ensino está sempre em contato com a comunidade, mostrando suas

melhorias e também está sempre aberta para novas opiniões a favor do desenvolvimento da Instituição.

O tipo de amostra utilizada nesta etapa é não probabilística por julgamento, a qual conta com o julgamento pessoal do entrevistador, que escolhe os elementos da amostra, que represente a população de interesse. (MALHOTRA, 2005).

Quadro 2: Estruturação da população-alvo

OBJETIVO GERAL	PERÍODO	EXTENSÃO	UNIDADE DE AMOSTRAGEM	ELEMENTO
Conhecer a percepção dos usuários sobre o arquivo e sua utilidade / Identificar, a partir da visão dos usuários, as lacunas que podem melhorar a efetividade do arquivo.	Primeiro semestre de 2017	Estabelecimento de ensino	Setor: Arquivo	Diretora Escolar; Professor/Assistente Educacional; Assistente Técnico Pedagógico e Técnico Administrativo.

Fonte: A autora (2017)

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para Santos (2004), a coleta de dados serve para reunir informações necessárias ao desenvolvimento do raciocínio previsto nos objetivos. O principal fim esperado da coleta de dados é a produção de conhecimentos do pesquisador.

Quando se refere à técnica de entrevista na coleta de dados, o pesquisador poderá ter como principal vantagem, captar a expressão do entrevistado, o tom de voz e o destaque nas respostas, além de meios de defesas naturais do ser humano (DMITRUK, 2009).

No presente trabalho os dados serão primários, em que o pesquisador vai a campo. As técnicas e procedimentos de coleta quanto aos dados primários, serão realizadas por meio de entrevistas, as quais ocorreram no dia 28 de abril e 12 de maio do presente ano.

O estudo foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas aos usuários de contato frequente com arquivo, com o intuito de adquirir todas as

informações que envolviam o processo, a fim de obter as respostas para identificar o que poderia ser melhorado.

Portanto, nesta pesquisa de campo foi utilizada a entrevista semiestruturada, a qual é aplicada por meio de “questionamentos básicos, apoiados em teorias hipóteses, que interessam a pesquisa, e que seguida, oferecem amplo campo de interrogativas [...]” (TRIVIÑOS, p.146,1987).

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Ramos C., Ramos M. e Busnello, (2003) a análise deve ser feita para cumprir com os objetivos traçados, com intuito de comparar os dados, a fim de confirmar ou não as hipóteses ou pressupostos da pesquisa.

O presente estudo foi realizado por intermédio de pesquisa qualitativa, que se refere à abordagem de análise, na qual o pesquisador não apresenta suas análises traduzidas em números. Desta forma, o pesquisador faz a análise dos dados individualmente (RAMOS C.; RAMOS M.; BUSNELLO, 2003).

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa limitou-se a diagnosticar o arquivo a fim de compreender qual dos processos seria estudado. O ambiente em estudo conta com aproximadamente cinquenta e um funcionários, porém na pesquisa delimitou-se entrevistar somente os usuários diretos do arquivo, que foram quatro colaboradores. Pode-se identificar que o arquivo permanente foi o ápice da pesquisa, ao fazer as perguntas todos os entrevistados se remetiam ao arquivamento permanente, fazendo com que o estudo se voltasse a esse processo exclusivamente.

Quadro 3: Síntese da pesquisa

(continua)

Objetivos Específicos	Tipo de Pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Técnica de coleta/apresentação de dados	Procedimentos de coleta/apresentação de dados	Técnica de análise dos dados
Caracterizar o ambiente que é o lócus da pesquisa;	Descritiva	Pesquisa de campo	Entrevista	Aplicada pessoalmente	Qualitativa

Fonte: A autora (2017)

Quadro 3: Síntese da pesquisa

(conclusão)

Objetivos Específicos	Tipo de Pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Técnica de coleta/apresentação de dados	Procedimentos de coleta/apresentação de dados	Técnica de análise dos dados
Conhecer a percepção dos usuários sobre o arquivo e sua utilidade e suas lacunas;	Descritiva	Pesquisa de campo	Entrevista	Aplicada pessoalmente	Qualitativa
Identificar, a partir da visão dos usuários, ações que podem melhorar a efetividade do arquivo;	Descritiva	Pesquisa de campo	Entrevista	Aplicada pessoalmente	Qualitativa
Propor sugestões para otimizar o processo operacional.	Descritiva	Pesquisa de campo	Dados da pesquisa	Relatório	Qualitativa

Fonte: A autora (2017)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Com o propósito de observar os processos realizados pelo setor em estudo, foi possível fazer o mapeamento intermediado pela colaboração da funcionária Técnica Administrativa, a qual exerce as atividades diárias do setor, no que é de sua competência e até mais, tornando seu desempenho voltado aos compromissos pendentes e aos de ato imediato.

A partir do processo de arquivamento, considerou-se que o departamento, possivelmente poderia passar por melhorias significativas, trazendo a qualidade e eficiência no serviço prestado, entretanto foi considerado somente um local para avaliação crítica, o arquivo permanente.

Nas seções abaixo serão apresentados os procedimentos, de modo que se compreenda a participação dos entrevistados no processo operacional do arquivo em estudo e de que modo ele é praticado na instituição. Dentre essas fases destacam-se: o ambiente lócus da pesquisa; a percepção dos usuários e suas lacunas; ações que podem melhorar a efetividade do arquivo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DE SEUS PROCESSOS: ÊNFASE NO PROCESSO DE ESTUDO

O local em estudo se refere a uma escola, a qual pertence à rede Estadual de Ensino Público, localizada em Criciúma/SC. A Unidade de Ensino deu início as suas atividades no ano de 1974, como Escola Primária. Logo depois, passou a funcionar de 5ª à 8ª série.

Quando foi construído, o local era limitado e com poucas salas, encontrava-se em um lugar isolado, mas percebeu-se que a população passou por um crescimento significativo e junto com a comunidade a escola foi se desenvolvendo conforme necessário.

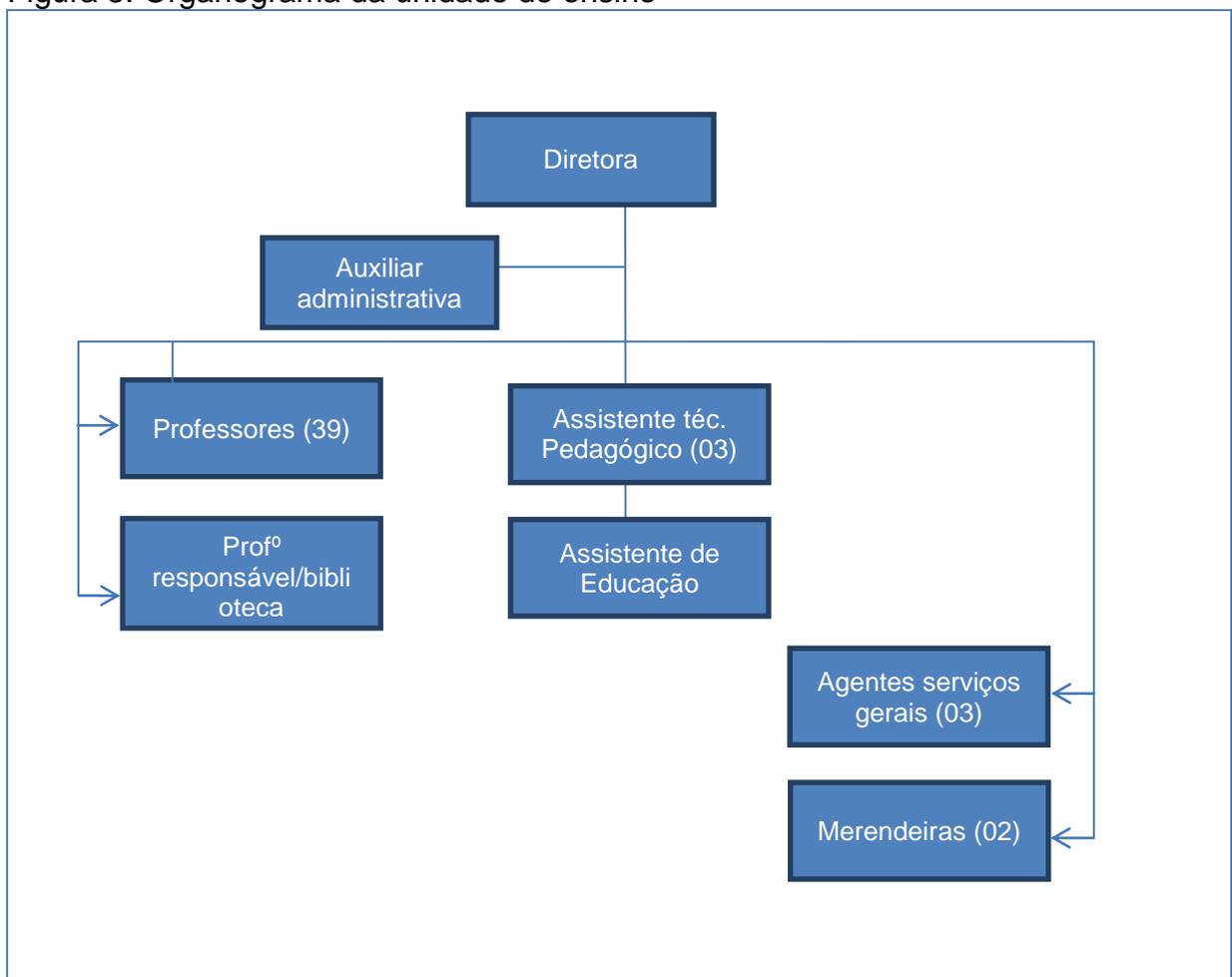
A Unidade de Ensino conta com aproximadamente 330 alunos, distribuídos de 1ª à 8ª série do ensino fundamental e a partir do ano de 2011 passou a funcionar as turmas de 1º à 3º ano do ensino médio (OLIVEIRA et al., 2016).

Atualmente conta com praticamente 51 funcionários. De acordo com BALLESTERO-ALVAREZ (2015), uma estrutura organizacional se desenvolve por meio da formação de equipes, diante dessas o ideal é que todos os envolvidos nas

tarefas da organização tenham um direcionamento (linha) identificando os departamentos, as pessoas e suas especialidades. Para que a equipe possa desenvolver suas atividades, a participação e responsabilidades são essenciais para desenvolver o processo com eficiência, para que o aprimoramento dos componentes da equipe expressem suas opiniões e tenham liberdade e autonomia de comunicação, para que se sintam mais pertencentes à organização.

Abaixo será demonstrado como é composta a estrutura organizacional:

Figura 3: Organograma da unidade de ensino



Fonte: Adaptado de Oliveira et al. (2016)

De acordo com a estrutura organizacional demonstrada na figura 3 a mesma mostra as funções desenvolvidas pelos colaboradores na unidade de ensino, para entender a atividade exercida por cada funcionário, foi descrito a profissão de cada um e seus deveres a serem cumpridos.

Para Oliveira et al.,(2016), as responsabilidades atribuída aos profissionais, são fundamentais para o desempenho da unidade escolar em um

âmbito geral. As informações abaixo foram cedidas pela instituição as quais foram desenvolvidos por professores, alunos, associação de pais e professores e demais colaboradores da escola.

A diretoria é responsável por cumprimentos de atividades da unidade escolar, como coordenar o trabalho em equipe, manter um ambiente para que não haja a mediação, mas caso necessário cumprirá com suas responsabilidades. Suas tarefas também estão ligadas:

Quadro 4: Direção Escolar

Atividade exercida
Cumprir e fazer cumprir ECA, no ambiente escolar junto a Projeto Politico Pedagógico - PPP;
Coordenar a elaboração e fazer o acompanhamento do PPP da escola
Garantir a transparência quanto à utilização de recursos repassados à unidade de ensino;
Coordenar o quadro de funcionários;
Incentivar a qualificação dos profissionais de educação;
Apresentar os resultados de projetos e oportunizar propostas que sugiram melhorias, através da qualidade para o ensino;
Assinar todos os livros de escrituração do estabelecimento, e documentos expedidos pelo mesmo;
Aplicar penalidades disciplinares aos alunos da escola;
Garantir a divulgação e acesso de documento em um tempo suficiente, e passar informações de interesse a comunidade escolar e do sistema publico;
Promover a integração entre escola, família e comunidade;
Convocar e coordenar conselho de classe, dando um direcionamento as decisões que necessitem ser tomada em coletivo;
Elaborar junto à equipe pedagógica, o calendário escolar de acordo com as orientações da Secretaria de Estado da Educação;
Realizar e fazer com que seja efetuada na escola a legislação em vigor, comunicando os órgãos da administração estadual de ensino quando houver irregularidades no âmbito da escola e aplicar medidas saneadoras;
Garantir o fluxo de informações dentro do estabelecimento de ensino e assim para os órgãos da administração estadual;
Notificar ao conselho tutelar situações de maus-tratos, conforme as diretrizes da Secretaria da Educação, através do programa Aviso Por Maus- Tratos (APOMT).

Fonte: Adaptado de Oliveira et al. (2016)

O técnico administrativo realiza suas atividades para a instituição nas áreas de acordo com as solicitações necessárias tais como:

Quadro 3: Técnico administrativo

(continua)

Atividade exercida
Prestar atendimento ao público (pais e aluno) interno e externo.
Atender chamadas telefônicas obtendo e fornecendo informações.
Preparar relatórios e planilhas de cálculos diversos.

Fonte: Adaptado de Paraná (2010)

Quadro 5: Técnico administrativo

(conclusão)

Atividade exercida
Elaborar documentos administrativos, tais como ofício, informação ou parecer técnico, memorandos, atas etc.
Elaborar levantamentos de dados e informações.
Manter organizado e ou atualizar arquivos, fichários e outros, promovendo medidas de preservação do patrimônio documental.

Fonte: Adaptado de Paraná (2010)

As atividades desenvolvidas pelos professores são essenciais para a unidade de ensino e para o funcionamento do projeto escolar, esses colaboradores participam ativamente da construção no aprendizado escolar, diante disso cabe ao professor:

Quadro 4: Professor

Atividade exercida
Ministrar aulas e orientar a aprendizagem do aluno;
Elaborar programas, planos de curso, de aula e ao que for de sua responsabilidade;
Fazer a avaliação do desempenho do aluno, atribuindo a eles: notas ou conceitos nos prazos definido pelo profissional;
Participar de reuniões do conselho de classe;
Preencher corretamente os dados em sistemas informatizados a fim de manter os pais/ou responsáveis sobre a frequência e rendimento do aluno;
Seguir as diretrizes do ensino de acordo com o órgão superior competente;
Elaborar seu planejamento bimestral/semestral/anual dos temas a serem trabalhados durante ao ano letivo, junto a equipe pedagógica da escola;
Participar na elaboração, avaliação e realização de projetos, planos e programas na área educacional.

Fonte: Adaptado de Oliveira et al. (2016)

O assistente de educação é um profissional concursado do quadro do Magistério Público Estadual, que realiza funções administrativas na secretaria da escola, as atividades realizadas por este profissional são:

Quadro 5: Assistente de educação

(continua)

Atividade exercida
Coordenar e executar as tarefas da secretaria escolar;
Organizar e manter em dia o protocolo, o arquivo escolar e o registro de assentamentos dos alunos, de forma a permitir, em qualquer época, a verificação da identidade e regularidade da vida escolar do aluno e a autenticidade dos documentos escolares;
Auxiliar na elaboração de relatórios;
Apresentar ao diretor, em tempo hábil, todos os documentos que devem ser assinados;
Coordenar e supervisionar as atividades referentes à matrícula, transferência, adaptação e conclusão de ensino;
Assinar juntamente com o Diretor, os documentos escolares que forem expedidos, inclusive os diplomas e certificados;

Fonte: Adaptado de Oliveira et al. (2016)

Quadro 6: Assistente de educação

(conclusão)

Atividade exercida
Preparar e secretariar reuniões, quando convocado pela direção;
Comunicar à direção toda irregularidade que venha a ocorrer na secretaria;
Registrar e manter atualizados os assentamentos funcionais dos servidores.

Fonte: Adaptado de Oliveira et al. (2016)

O Assistente Técnico-Pedagógico é atuante na área da educação que participa de estudos e pesquisas de natureza técnica e específica sob orientação, e na elaboração de programas para dar assistência, auxiliar nos segmentos que o envolvem diretamente com o processo de ensino e aprendizagem tais como:

Quadro 7: Assistente Técnico-Pedagógico

Atividade exercida
Participar, estudar e propor aperfeiçoamento e adequação da legislação e normas específicas, bem como métodos e técnicas de trabalho;
Selecionar, classificar e arquivar documentação;
Participar na execução de programas e projetos educacionais;
Participar do planejamento curricular;
Auxiliar na coleta de informações na organização e dados estatísticos da escola e documentações;
Ser comprometido com atendimento conforme necessidade escolar;
Participar do conselho de classe e de grupos de estudos.

Fonte: Adaptado de Oliveira et al. (2016)

Responsável pela Biblioteca, o bibliotecário tem como responsabilidade coordenar e organizar o processo de leitura para que, por meio dela, a criança/adolescente/jovem aumente seus conhecimentos por meio de:

Quadro 8: Responsável pela Biblioteca

Atividade exercida
Elaborar com a equipe gestora o regulamento de funcionamento da Biblioteca Escolar;
Elaborar com a equipe gestora o regulamento de funcionamento da Biblioteca Escolar;
Selecionar junto aos professores, supervisores e orientadores todos os materiais bibliográficos desejados e solicitar a sua aquisição;
Colocar a biblioteca à disposição da comunidade em geral, atendendo prioritariamente os alunos e realizar o registro e o controle dos empréstimos;
Zelar, controlar, organizar e classificar os documentos bibliográficos;
Orientar os alunos sobre o funcionamento e o bom uso da biblioteca;
Laborar juntamente com a direção, um cronograma que reserve tempo na Biblioteca para pesquisa, manutenção e conservação do acervo.

Fonte: Adaptado de Oliveira et al. (2016)

Os agentes de serviços gerais são colaboradores fundamentais para o bom desempenho escolar e preservação dele:

Quadro 9: Agentes de Serviços Gerais

Atividade exercida
Zelar pela conservação e limpeza da unidade escolar;
Fazer a limpeza de todas as dependências, móveis, utensílios e equipamentos sob sua responsabilidade;
Verificar, diariamente, as condições de ordem e higiene de todas as dependências da unidade escolar sob sua responsabilidade;
Armazenar adequadamente produtos químicos e de limpeza, não os deixando ao alcance das crianças.

Fonte: Adaptado de Oliveira et al. (2016)

As merendeiras são funcionárias essenciais para a unidade escolar, pois fazem o seguinte trabalho.

Quadro 10: Merendeiras

Atividade exercida
Cumprem com suas atividades diárias de acordo com os horários e necessidade, as mesmas fazem a distribuição do lanche ou almoço nos horários de intervalo dos alunos.

Fonte: Adaptado de Oliveira et al. (2016)

Ainda dentro desta seção serão apresentados os perfis dos entrevistados e os procedimentos efetuados na escola, a fim de compreender a participação dos entrevistados no processo operacional do arquivo em estudo e de que modo ele é praticado na Instituição.

Diante da estrutura organizacional realizou-se a pesquisa por meio da aplicação de entrevista semiestruturada. O ambiente em estudo conta com aproximadamente 51 (cinquenta e um) colaboradores atuantes na unidade situada na cidade de Criciúma/SC, em análise da organização pode-se perceber que poucos colaboradores tinham contato direto com o setor em estudo. Sendo assim optou-se por realizar a pesquisa somente com 4 (quatro) funcionários no qual, pode-se ter as informações necessárias para o desenvolvimento nesta seção.

Deste modo a entrevista semiestruturada contou com perguntas para conhecer o perfil dos entrevistados e demais questões, também com o propósito de compreender o local específico a ser estudado.

a) Cargo /Tempo que trabalha na empresa

Quadro 11: Cargo e Tempo que trabalha na empresa

Entrevistado	Cargo	Tempo que trabalha na empresa
1	Técnico Administrativo	2 anos
2	Assistente Técnico Pedagógico	12 anos
3	Professor/Assistente Educacional	24 anos
4	Diretora escolar	27 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

É notável que os cargos são diferentes uns dos outros, mas é com eles que ocorre o atual desenvolvimento escolar. Percebe-se que dois entrevistados possuem proximidade de tempo na Instituição, mas não há semelhança entre os cargos exercidos.

b) Graduação e especialização e Pós Graduação

Quadro 12: Graduação/Especialização/Pós-Graduação

Entrevistado	Grau de Escolaridade / Graduação	Especialização (E) / Pós (P)
1	Superior incompleto	-
2	Superior Pedagogia	Educação inclusiva (P)
3	Ciências Biológicas/ Biologia	Metodologia do ensino e da pesquisa em educação ambiental e sanitária (E)
4	Estudos sociais e Geografia	1- História e geografia do Brasil (E) 2- Gestão escolar (E)

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Observando o quadro nota-se que os entrevistados E2, E3 e o E4 possuem algum tipo de especialização, ao passo que o E1 possui somente curso superior incompleto.

A graduação/especialização é essencial para algumas áreas da unidade escolar, como direção, professores e assistente de pedagógica, esses profissionais precisam ter um conhecimento mais vasto para dar continuidade ao bom desenvolvimento escolar e resolver determinadas situações que possam eventualmente surgir. Ressalta-se ainda que todos os cargos são de grande valia para que a Unidade Escolar continue a evoluir junto à melhoria contínua.

Os métodos praticados pelos integrantes do lócus da pesquisa são de modo simples, porém observa-se que há percepções diversas entre os entrevistados.

Identificou-se com a pesquisa do processo de arquivamento, que este se caracteriza de dois modos: o arquivo corrente e o permanente.

Segundo Paes (2002), o arquivo documental passa por etapas essenciais para uso em uma organização na qual a autora faz a especificação de três fases. Diante disso, percebeu-se que apenas duas fases são realizadas na escola, os arquivos que são os correntes e permanentes.

Os arquivos correntes são documentos consultados com frequência ficando junto ao local de trabalho, os quais podem ser conservados em escritórios ou em outras repartições, desde que seja em local de fácil acesso para utilização e manuseio. Já os arquivos permanentes são documentos que penderam total valor de natureza administrativa, em que se conservam pelo valor histórico ou documental, como pendências dentre outras denominações, os quais têm que estar mantidos em local onde possam ser facilmente localizados ou recuperados, para eventual necessidade de um solicitante (PAES, 2002).

De forma especificada pela autora acima, o arquivo corrente na escola é feito através do pedido de matrícula do aluno, deste então a Instituição faz o pedido da documentação necessária, para a abertura de seu cadastro, os documentos entregues a funcionária, esses documentos são guardados em uma pasta, que poderá ser localizada dentro de uma gaveta identificada por turma, dentro da secretaria.

Os métodos praticados pelo lócus da pesquisa em relação ao arquivo ou arquivamento são de modo simples no qual poderão ser observadas percepções diversas entre os entrevistados.

Para o entrevistado E1 identifica o processo do seguinte modo; “quando o aluno chega até a escola é feito o pedido dos documentos necessários para efetuar matrícula do mesmo [...].” Em outra percepção o E3 diz que o processo funciona no momento em que “quando o aluno chega o arquivo é ativo/ virtual e digitalizado”.

O arquivo permanente é localizado em outro local da instituição, mas permanece dentro da escola em local mais afastado, de acordo com o E1 “por não possuir espaço os arquivos ficam em outro local fora da diretoria”.

Quando o aluno sai da escola por motivos de transferência, evasão ou

conclusão arquiva-se a pasta e será alocada em gavetas na parte cedida para procedimentos futuramente necessários. Neste local também se encontram registros como: livro ponto (antigo) dos professores, pastas de alunos pelos motivos já citados nesta seção, boletins, provas, dentre outros documentos que possam vir a ser solicitados em algum momento, afirma ainda a E2 “Alguns documentos (itens), que não serão mais utilizados, faz-se então o remanejamento para o arquivo morto ou para um local seguro.” O entrevistado E3 entende que o processo de arquivamento também se desenvolve “[...] quando o aluno sai: arquivo morto”, assim como o entrevistado E4 afirma que, “a partir do momento em que o aluno sai ou se encerra o ano letivo os documentos vão para o arquivo morto, onde faz a guarda do arquivo permanente”.

No local onde estão determinados arquivos que não se fazem mais uso contínuo, encontram-se para processo de incineração, faz-se a guarda dos registros conforme Santa Catarina (2010): A lei complementar nº 170/98, Art.21 da Resolução 222/2009/CEE atribui: “Periodicamente a Direção de ensino determinará a seleção dos documentos existentes nos arquivos, a fim de serem excluídos aqueles considerados sem relevância probatória.” (Art.8, 2010, p.6).

De acordo com a resolução, há um tempo determinado para se desfazer ou deixar por período permanente alguns documentos, esses dados encontram-se nas informações no Anexo I – Resolução nº 32 no quadro de temporalidade dos documentos escolares. Aqui pode-se descrever o tempo de permanência que cada um dos documentos tem dentro da unidade de ensino são colocados no quadro abaixo:

Quadro 13: Tempo de permanência dos registros

(continua)

DOCUMENTOS DE GUARDA OBRIGATÓRIA E PERMANENTE
<p style="text-align: center;">Documentos relativos à Mantenedora/Estabelecimento de Ensino:</p> <p>Documentos de constituição da Mantenedora: Contrato social, Estatuto, CNPJ e suas Alterações registro de patrimônio e equipamento (inventário dos bens atualizado) contratos, registros contábeis, etc.</p>
<p style="text-align: center;">Documentos relativos ao Estabelecimento de ensino:</p> <p>- <u>Documentos do Estabelecimento de Ensino</u>: atos de criação, credenciamento, recredenciamento, autorização de funcionamento de cursos, habilidades, alterações curriculares, mudanças na mantenedora e denominação, sede/endereços.</p>

Fonte: Anexo I - Resolução nº 32.

Quadro 14: Tempo de permanência dos registros

(conclusão)

DOCUMENTOS DE GUARDA OBRIGATÓRIA E PERMANENTE	
<p>- <u>Projetos Político Pedagógico/ Regimento Escolar</u> e demais atos oficiais dos cursos/habilidades e/ou modalidades de ensino, etc.; livros de atas das assembleias, reuniões, histórico da Instituição com registros considerados importantes; livros de registro de visitas e inspeção e supervisão de ensino dentre outros.</p> <p>- <u>Os documentos e registros</u> referentes aos contratos de trabalho dos professores/funcionários do estabelecimento, tais como fichas individuais, livro ponto e/ou registro mecânico, folha pagamento, livro de registro de contratos, ato, portaria livro de posse de exercício, deverão, adequar-se ao que dispõe as prescrições trabalhistas/ previdenciárias e/ou estatutárias, conforme o caso.</p>	
Documentos Relativos ao Corpo Discente:	
<p>- <u>Livros</u>: de registro de matrícula (pastas) expedição de diploma e certificados e históricos escolares; atas de reuniões da unidade escolar, do conselho de classe, etc., atas de exclusão de documentos, atas de exames e de processos especiais de avaliação (adaptação, classificação, recuperação) dependências, provas de avaliações especiais, etc.</p> <p>- <u>Relatórios</u> anuais e finais de avaliaçãocurso/turma; histórico escolar, documentos de ingresso do aluno naquele estabelecimento (transferência pareceres e documentos relativos a estudos feitos no estrangeiro, etc).</p> <p>-Copia do histórico escolar do ensino médio e educação profissional.</p> <p>- Cópia do certificado/diploma do ensino médio e educação profissional.</p> <p>Obs.: Concluído seus estudos, ou sendo o aluno transferido estes documentos passaram ao Arquivo Permanente.</p>	
DA TEMPORALIDADE	
Documentos que poderão ser eliminados após prazo estabelecido	Anos
Diários de classe	5
Planejamento didático- pedagógico	5
Calendários escolares	5
Cargas horarias anuais por áreas/disciplinas efetivamente cumpridas/dias letivos	5
Guia de transferência recebida	5
Requerimento de transferência de unidade escolar	5
Convenio de estagio supervisionado	5
Termo de compromisso de estagio supervisionado	5
Relatório de atividades de estagio supervisionado	5
Contrato de prestações de serviço supervisionado	5
Processo de aproveitamento de estudo	5
Requerimento de matrícula	2
Ficha individual do aluno	2
Justificativa de faltas/atestados saúde dentre outros	2
Dispensa de Educação Física	2
Cópia de documentos tais como: Certidão de nascimento casamento, título de eleitor, certificado de reservista, carteira de identidade - RG, cadastro de pessoa física-CPF, comprovante de residência e comprovante de vacina da rubéola, quando necessário	2
Planos de ensino	2
Documentos dos processos seletivos	2
Provas finais, a contar com o prazo de recursos para revisão (Resolução 158/2008/CEE) (quando houver)	1
Exames finais, recuperação, dependência, adaptação, quando existente, a conta do esgotamento do prazo de recursos para revisão (Resolução 158/2008/CEE)	1

Fonte: Anexo I - Resolução nº 32.

Essas informações são de grande importância para a instituição, pois através desses dados pode-se desfazer de documentos em desuso ou de guarda

sem uso futuro, realizando o processo de incineração que ajuda na não acumulação de papéis dentro do ambiente.

4.2 OS PONTOS CRÍTICOS DO PROCESSO NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS: PONTOS NEGATIVOS E POSITIVOS

Sob a ótica dos entrevistados, a seguir são apresentadas suas respectivas concepções do ponto crítico.

Através da análise diária na escola e de suas atividades pode-se perceber que existem algumas lacunas em seus processos de arquivamento. A intenção desta etapa é diagnosticar quais os procedimentos que dificultam o ato de arquivar.

Deste então, observou-se que praticamente todos entrevistados têm a mesma percepção, alguns identificam mais impossibilidades. Para a entrevistada E1 “se tem uma perda de tempo, reaver a distância; pelo fato de não ter um local apropriado, pois o arquivo fica junto ao laboratório de química e assim os funcionários não conseguem se organizar da melhor forma”. Ainda afirma conforme a E1, a entrevistada E2 refere que, “se tem uma perda de tempo, gera diálogos desnecessários causando desconforto dos setores envolvidos”. A expressão da colaboradora foi de que ir atrás de pessoas e fazer questionamentos para saber onde está o que precisa, gera um desconforto, podendo facilmente ser solucionado.

Entretanto o entrevistado E3 relatou que poderia haver, “local ideal onde estão os arquivos e ter um ambiente só para isso”. O entrevistado E4, em seu ponto de vista identifica que “a falta de uma pessoa específica para fazer este serviço e falta de recursos materiais prejudicam o arquivamento”.

Em análise da pesquisa percebeu-se que o local e falta de um colaborador para o setor de arquivo é algo que prejudica tanto a Instituição quanto aqueles que fazem uso do material.

De acordo com o a descrição dos métodos de arquivamento, notou-se que o local onde se encontram os arquivos não comporta a sua demanda de impressos, tanto antigos quanto atuais.

Na realização da pesquisa sobre o ponto positivo os entrevistados tiveram opiniões diversas, conforme a E2 “quando se faz acesso às pastas, se encontra tudo que precisa, pois contém informações necessárias e principalmente se for de urgência. A uma comunicação burocrática, pois tanto a secretaria, quanto a

pedagogia fazem o uso destas pastas". Observou-se nas entrevistas, por meio de expressões e falas que a entrevistada faz pouco uso do arquivo na secretaria, a ela possui um arquivo próprio para não haver necessidade de locomoção até o local onde estão as pastas dos alunos, mas como relatado acima, diz que em caso de falta de informações recorre até a secretaria onde está o registro ao qual precisa consultar.

De acordo com Motta e Vasconcelos (2002), para o progresso de uma organização a previsão, organização, comando, coordenação e controle, são essenciais, se utilizados de maneira adequada será de grande contribuição para a empresa e seus colaboradores.

O entrevistado E3 afirmou que "o arquivo é organizado e com localização fácil". Quando feita a pergunta a entrevistada E4 ressaltou "são documentos que ainda fazem parte da escola e da pessoa que estudou na instituição, através deste, faz-se o aprimoramento ajudando no desenvolvimento escolar". Ao finalizar a questão dos pontos positivos, ainda relatou a E4 "[...] quando se faz a procura ou arrumação dos documentos dos estudantes antigos, volta às lembranças dos mesmos nos quais já passaram pela instituição é algo tão bom, o arquivamento realmente é muito importante [...]".

Após analisar os pontos positivos referentes ao arquivo, logo se questionou qual o ponto negativo do processo, notou-se que há dificuldades de realização do processo como um todo, o local onde tem que ser retiradas as pastas para digitar no sistema funciona do seguinte modo:

Dois colaboradores de serviços gerais se encaminham até a sala de arquivo permanente com um carrinho de madeira (puxado à mão), no qual pegam uma gaveta identificada com o número de matrícula na frente, o local de guarda onde ficam os registros, são móveis antigos e ruins para efetuar o manuseio, os funcionários retiram esta gaveta do local põe no carrinho, e levam até a secretaria e deixam em uma sala, onde será pego as pasta para efetuar o processo de digitação de cada pasta no sistema.

De acordo com os entrevistados pode-se perceber que aproximadamente todos entrevistados têm a mesma percepção referente a este ponto em estudo, para a entrevistada E1 "arquivo (permanente) não tem espaço suficiente para a quantidade de documentos que ficam no local e ficar fora da diretoria e junto ao laboratório não sendo o ideal".

De acordo com Farias e Muniz (2007), Fayol tem suas definições para uma empresa seguindo quatorze princípios administrativos, fazem com que uma organização evolua diariamente, conforme seu estudo diagnosticou que em suas relações dos princípios citados ao começo são definidos em: Unidade de direção, Unidade de comando, Disciplina, Autoridade e responsabilidade, Divisão de trabalho, Subordinação do interesse individual ou interesse grupal, Remuneração do pessoal, Centralização, Ordem, Cadeia escalar, Equidade, Estabilidade e duração do pessoal, Iniciativa e Espírito de equipe. De acordo com estudos realizados na escola clássica de administração a Estabilidade e duração do pessoal descrito nesta seção podem ser definidas: que em uma organização quanto mais tempo um funcionário permanecer nela melhor, fazendo com que não haja (evitando) rotatividade de pessoal.

Para a entrevistada E1 ainda identifica a questão por alguns fatores relevantes para os pontos negativos do arquivamento em que:

Há uma rotatividade na secretaria e dos servidores que atuam no processo de arquivamento, por este fato á falta de informações nos registros guardados, como por ex: Correção de fluxo, este processos aconteceu anos atrás, que era quando um aluno tinha idade a mais que a serie em que estava, então foi criada a correção de fluxo que era colocar o estudante em uma serie como 7ª e 8ª junto era uma só serie assim ele não ficaria com atraso em seu desempenho escolar, a falta de informação que falei no começo, isto aconteceu quando um aluno veio pedir seu histórico escolar e na pasta só continha a 8ª serie, a 7ª não aparecia, por estas entre outras informações que não registradas corretamente ou nem constam na pasta faz com que dificulte o processo. (E1)

Diante dessa informação a acadêmica (pesquisadora) pode presenciar um momento em que um professor que já havia trabalhado há aproximadamente 23 anos na escola, o qual necessitou das cópias de seu registro ponto para sua aposentadoria, em procura por esses dados, duas colaboradoras tinham pouco tempo para encontrar o que lhe foi solicitado, deste então encontraram o registro do funcionário antigo, só que as datas informadas no caderno, eram irregulares com numerações erradas para identificação de ano, em análise com a E1, afirmou que a falta de informação dificultou muito o trabalho dos envolvidos, pois tiveram que parar tudo o que estavam fazendo, para analisar, interpretar dentre outros para descobrir o que tinha acontecido com aquele registro, enfim as funcionárias conseguiram efetuar a entrega ao solicitante no tempo estabelecido.

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT (2015), a ISO 9001, determina que as informações documentadas que estão armazenadas dentro de um setor estejam identificadas e com a descrição se necessário. Considerando o fato de que tem que haver o controle de distribuição, o acesso, recuperação, preservação, retenção e descarte, na explicação em sala de aula a professora ressaltou:

*Um arquivo ou local de guarda de documentos tem que ser preservado em um ambiente que não possa haver nenhuma chance de, chover dentro ou que possa pegar fogo, afinal são documentos que tanto diários ou para uso futuro podem ser solicitados. Se não for realizado um backup, em caso de algum incidente se perderá todos os registros em que permaneciam no local [...] (informação verbal)*².

Em relação ao ambiente de guarda dos documentos o entrevistado E3 relatou que “local é inadequado, seria melhor se fosse em um lugar mais amplo, sala arejada com antifungos.” Como se trata de documentos guardados, possuem muita poeira, sujeira e outras situações por isto um local mais amplo seria cabível para melhor desempenho do trabalhador. A visão do E4 foi compatível com demais já descritos, o mesmo ressaltou que, “se junta muitos papéis e o local é inadequado para armazenar os documentos”.

Os entrevistados acima tiveram aproximadamente mesmas percepções somente a E2 “tenho acesso raro aos documentos dos alunos, encontro pastas fora de ordem, no arquivo atual da secretaria (organização), mesmo que a mesma arrume o que encontrou em lugar diferente, sempre haverá alguém que acabará causando de algum modo a desordem”.

Pelo fato de conter somente uma pessoa para arrumar os arquivos ativos (correntes), pode-se notar que mesmo que se faça a arrumação não é somente um colaborador que utiliza as pastas, não podendo assegurar que permaneça sempre em ordem, pois o funcionário pratica demais atividades dentro da secretaria.

Ao visualizar o processo a responsável pela tarefa de arquivamento, a técnica administrativa na qual efetua muitas atividades no departamento onde trabalha, dificultando todo o processo operacional de arquivar.

² Informação fornecida por Cleusa M^a Souza na Universidade do Extremo Sul Catarinense, em Criciúma, em maio de 2017.

Conforme as entrevistas foram sendo realizadas nota-se que dois entrevistados tiveram praticamente a mesma percepção em relação ao local de guarda dos arquivos permanentes os demais opinaram de forma diferente. Em questionamento a quem os entrevistados atribuíam a responsabilidade de justar o processo, para o E3 identifica que, “a responsabilidade é da secretaria de estado da educação.” Em sua expressão pode-se perceber que enfatizou que era de responsabilidade da unidade citada. Ao questionar a E4 a mesma identificou que, “a uma falta de autonomia da direção pelo fato de querer remanejar, ou para fazer a contratação de um profissional. Depende-se de outro órgão para efetuar as contratações de pessoal e disponibilização de recursos”.

Segundo a entrevistada E2 sua percepção condiz com da E4 na qual se referiu à falta de autonomia, demais dizeres. Observando essas considerações nota-se a responsabilidade de acordo com a E4 é do, “diretor, mais como ele depende de outro órgão para contratação, então acredito que no momento todos os funcionários são responsáveis”.

Como se trata de uma escola estadual foi possível observar que em ambos os E2, E3 e E4 tiveram em suas respostas muita semelhança deste, então vendo que a responsabilidade de ajustar o processo é do estado, e não da escola.

Pode-se observar que em sua rotina diária, há uma demanda de serviço que não é compatível com as tarefas a serem realizadas, deste modo a escola conta com colaboradores, executando mais do que uma função, ou melhor, fazendo um trabalho que não é seu, mesmo assim a Unidade de Ensino, se reinventa para continuar atendendo a todos com a qualidade exigida.

Para a entrevistada E1 sua concepção pela a responsabilidade conta-se com a “secretária assistente da educação, de acordo com a portaria, atualmente a assistente de educação, é responsável por todo funcionamento dos professores e alunos”. Apesar de essa visão ser um pouco diferente todas as respostas estão ligadas de alguma forma, pois todos ressaltaram que o ajuste não virá de dentro da unidade de ensino e sim do estado, remanejamento, contratações demais fatores para regularizar o arquivo em estudo.

Dessa forma, o quadro 15, apresenta os principais pontos críticos do processo:

Quadro 15: Principais pontos críticos do processo

Processo	Pontos Críticos
Arquivamento Permanente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Distância 2. Arquivo estar inserido ao mesmo local que o laboratório de química 3. Falta de um funcionário específico para realizar a atividade de arquivamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Em relação aos pontos críticos do processo são de relevância serem estudados pelo fato de poder melhorar o processo pois a unidade escolar conta com o aprimoramento em seus trabalhos a cada dia para melhor atender seus estudantes e aqueles que necessitem de seus serviços.

4.3 AS PROPOSTAS DE MELHORIA NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS

Na visão dos entrevistados, as principais ações para a melhoria do processo operacional ocorreriam de um modo mais fluente através de um “local próprio para o arquivo permanente ou próximo a diretoria, se os documentos fossem colocados em caixa seria melhor”E1. Para os entrevistados E3 e E4 as opiniões foram semelhantes o E3 disse que, “diminuição de papel e tornar digital”. Seguindo a percepção do entrevistado acima, o E4 ressalta “registro digitalizado para melhor armazenamento”. Considerando essencial análise do entrevistado E2 que expressa seu ponto de vista “ter uma pessoa na escola para cuidar dos processos de arquivo e não só os arquivos da secretaria mais assim como todos da escola, tornando tudo mais organizado”.

4.4 SUGESTÕES DE MELHORIA

A unidade escolar não conta com um departamento de Tecnologia de Informação (TI), a qual seria de grande ajuda para o arquivamento de corrente e permanente.

A proposta é fazer a digitalização dos documentos dos estudantes, professores, institucional e demais documentação de grande importância, como o arquivo físico irá permanecer na instituição sem prazo de descarte, o ideal que fosse digitalizado os documentos contidos dentro das pastas dos estudantes, dos livros ponto dos professores dentre outros, sendo assim fazendo a guarda dos registros no

computador, caso haja um sinistro e percam todos os documentos físicos a instituição terá como recorrer a outro local de guarda (virtual).

Esta ideia pode ser realizada a partir do momento em que a diretora juntamente á funcionária responsável pela organização dos arquivos permanentes, entrem em acordo com melhor dia para fazer a digitalização destes documentos. O processo de fazer o arquivamento digital é praticado por diversas instituições, algumas fazem contratação de empresas específicas ou possuem sistema somente para este tipo de processo, em análise esses arquivos podem ser realizados pela responsável ou por outra pessoa em que a diretora reconheça como capacitada para essa etapa de arquivamento, a máquina de fazer esse processo é valor acessível e será de grande eficiência para a instituição.

Por meio de informações de um entrevistado, este relatou que aonde está inserido o arquivo permanente, em local distante da direção e junto ao laboratório de química; o local contém iluminação inadequada caso precise fazer uma procura de emergência dos arquivos no local seria muito dificultoso para a procura imediata, em este mesmo ambiente as janelas ficam abertas após o expediente (basculante-grande), em dias de chuva molha dentro da sala de laboratório se expandindo até o local de arquivo, neste local também não tem uma limpeza diária, causando um aspecto de que não é utilizado, gerando acúmulo de poeira e sujidade no chão.

Seria relevante o responsável pela escola designar um colaborador (agente de serviços gerais) para fazer o fechamento das janelas e limpeza semanal do arquivo, o mantendo uma boa aparência e melhoria no fluxo otimizando o processo em um todo, porque em dias que chove no local, este fica com bastante água no chão dificultando o trabalho do funcionário, sendo que terá que se direcionar até ao setor de limpeza para que venha a retirar a água do local, esperando agente de limpeza conclua seu trabalho para reiniciar o que teria que ser feito no ambiente de arquivo permanente.

A instalação de mais uma lâmpada em cima do local onde ficam todos os documentos de arquivamento permanente e temporário, seria de grande valia, pois ajudaria muito o manuseio do colaborador quando for fazer a procura pelo que lhe foi solicitado.

Através de informações a técnica administrativa relatou que as pastas e demais arquivos poderiam ser colocados em caixas que seria melhor, diante deste relato em análise a procura seria mais fácil se os documentos que estão contidos em

pastas de cartolina fossem colados em estantes abertas madeira com hastes de cobre ou material similar em sentido vertical e horizontal. Tal método faria com que houvesse um manuseio com mais facilidade, pois as pastas seriam pastas arquivo que possuem uma resistência mais adequada para o ambiente onde está inserida a identificação seria colocado na parte frontal da pasta com o número de matrícula do estudante, ideal também que os registros contidos na pasta fossem colocados a fixos para que não houvesse a perda de documentos dentro do arquivo.

Em percepção essas propostas iriam contribuir para o bom desempenho da Unidade Escolar, a qual está sempre em busca de melhorias ao seu alcance. Quando um professor ou estudante que já tenham saído da instituição necessitarem de algum documento, que se encontra no arquivo permanente facilitaria a entrega e localização com mais facilidade, sendo assim não gerando desconforto para quem solicita e para quem faz a procura.

5 CONCLUSÃO

O objetivo principal deste estudo propôs analisar um processo-chave de uma unidade educativa, a partir desta análise pode-se perceber que existiam oportunidades de melhorias no processo de arquivamento, fazendo com que diminua a quantidade de impressos nos locais de guarda e com a intenção de otimizar o fluxo para que fosse o mais adequado para o ambiente em geral. Após analisado o processo a ser realizado, foram desenvolvidos quatro objetivos específicos que serão explorados ainda dentro deste contexto.

O primeiro objetivo específico deste estudo foi de caracterizar o ambiente lócus da pesquisa, com o intuito de iniciar a pesquisa a fim de compreender o ambiente para que se pudesse identificar qual meio está inserido e qual sua prática de serviço, percebendo que a Unidade Escolar tem uma boa estrutura física e a instituição está sempre aberta a novas ideias de melhoria envolvendo pais, alunos e escola.

O segundo objetivo teve como intenção identificar as percepções dos usuários sobre o arquivo, sua utilidade e suas lacunas. O traçado para esta etapa foi realizado através de informações disponibilizadas para o pesquisador, podendo entender de uma forma geral e específica como cada etapa de arquivamento é distribuída dentro da unidade de ensino, por meio do mapeamento dessas informações pode-se desenvolver o estudo, pois com as percepções dos usuários foi possível extrair o necessário, descobrindo que a escola utiliza somente dois tipos de arquivo, o corrente e o permanente.

No terceiro objetivo buscou-se identificar, a partir da visão dos usuários, ações que podem melhorar a efetividade do arquivo; sob a ótica dos usuários pode-se obter o resultado de modo a contribuir para aprimorar suas atividades diárias, tornando um fluxo melhor para o setor envolvido, em análise notou-se as questões por melhoria no ponto de vista dos entrevistados aproximadamente todos direcionam a melhoria do processo ao órgão responsável pela unidade de ensino, caso disponibilizado um funcionário para o local em estudo e melhorassem a localização ou o espaço onde está inserido o arquivo permanente seria de grande valia.

O quarto e último objetivo teve a finalidade de propor sugestões para otimizar o processo operacional, aonde se pode constatar que o local poderia aderir

ao processo de digitalização no qual armazenaria todos os arquivos no meio virtual, que por meio de algum sinistro no arquivo físico tudo estará salvo no computador. O ambiente de laboratório de química divide espaço com o arquivo podendo gerar um desconforto para a organização do local e também responsabilizar pessoas para o ambiente em geral, assim como proposta a melhoria relatada é que fosse designado um colaborador para manter o arquivo em boas condições de trabalho (limpeza), a iluminação não é adequada para manusear as pastas quando necessário, sendo assim disponibilizar ao ambiente de armazenamento uma iluminação adequada, facilitaria o trabalho do colaborador. E assim também foi possível identificar em que as pastas e local de guarda poderiam ser melhorados a partir da colocação de estantes abertas e pastas mais resistentes com identificação frontal com o número de matrícula do estudante.

Em relação aos objetivos propostos pode-se demonstrar como funciona o processo dentro do departamento e através do mapeamento foi possível realizar sugestões de melhoria, deste modo alcançando o objetivo geral em que foi traçado pelo pesquisador ao conseguir diagnosticar o lócus da pesquisa.

Deste então as contribuições para o estudo sobre gestão de documentos aliado ao arquivamento escolar mostram que os estudos não podem se limitar, pois a partir do momento em que se há um objetivo, este poderá ser aprofundado e por meio disso ampliá-lo, contribuindo para estudos futuros.

A análise, a instituição em estudo mostrou-se disponível para novas mudanças, de modo que isso é positivo para a Unidade de Ensino, pois mesmo que sejam propostas para efetuação futura, ela não se limita em conhecer novas perspectivas de melhorias para o local. A contribuição que este estudo traz para a escola está no fato de que ela poderá visualizar de melhor forma o processo, de modo ele possa ser otimizado a fim de agilizar e contribuir a todos envolvidos no processo de arquivo.

Através do desenvolvimento desse estudo, este poderá ser analisado por empresas do mesmo ramo aproveitando as análises de otimização e identificando quais poderiam ser implantadas em sua organização ou visualizando o trabalho e as propostas sugeridas poderá a partir de uma leitura criar novos aprimoramentos para sua unidade de ensino.

De acordo com as análises de usuários de arquivo, esses trazem uma percepção alinhada de forma direta e indiretamente uns aos outros, deste modo

pode-se observar que todos podem contribuir para a otimização do processo na empresa. Através da ótica dos entrevistados, as propostas apresentadas neste estudo contribuirão de maneira positiva para a instituição, pois a partir do momento que se desenvolver o processo de digitalização e melhoria do armazenamento e estrutura do local onde se localiza os arquivos permanentes, haverá uma melhora no fluxo em um todo.

Como proposta para trabalhos futuros, como não se é possível generalizar a todos os processos dentro da Unidade de Ensino, sugere-se que à pesquisa possa ser dada continuidade, com o intuito de delinear outros ambientes de ensino estadual a fim de identificar o desenvolvimento destes locais em comparativo à Instituição em estudo.

Conclui-se que esse estudo trouxe para a acadêmica uma perspectiva diferente do que se delineava ao iniciá-lo, posto que desse, pode-se adquirir a experiência de novos métodos de pesquisa e não se limitar a um só pensamento. Trouxe também em meio disso um crescimento pessoal, através do ato de observação pode-se compreender que a administração e a gestão de processo estão inseridas dentro de todas as organizações. Por meio da análise do gerenciamento e da gestão de processos pode-se obter resultados positivos para a empresa, esta foi a intenção deste trabalho mostrar que o ato de observar, analisar e descrever aquilo que se encontra de falha na empresa, para que haja o a correção de maneira adequada.

A pesquisa só pode ser desenvolvida com a contribuição dos colaboradores, sem os quais a estrutura do ambiente, lócus da pesquisa e a percepção total, não seria possível a realização deste estudo. Ressalta-se que todo colaborador, quando lhe é dado à oportunidade de relatar as falhas dentro de seu processo de trabalho poderá estancar perdas e gerar lucros. Procurou-se também mostrar a importância de um arquivo e seu modo de processo através da análise realizada, contudo o local em estudo necessita de recursos tecnológicos para a melhoria contínua de seus procedimentos e demais propostas apresentadas, fazendo com que haja mais facilidade na procura de documentação e com o armazenamento do registro.

REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thomson, 2006. 209 p.
- BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação**. 6. ed São Paulo: Atlas, 2015. 336 p.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2004. 160 p.
- CASTILHOS, Daiana Trindade de. **O processo de digitalização de documentos jurídicos do iprev: a percepção do usuário**. 2013. 67p. Monografia (Graduação em Biblioteconomia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2014. 469 p.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 570 p.
- COLOMBO, Tiago; SALVADOR, Everton. **Diagnóstico de varejo / serviço: práticas gerenciais de produção**. 2017. 24 f.
- DMITRUK, Hilda B. (Org.). **Cadernos metodológicos: diretrizes do trabalho científico**. 7. ed. rev. Chapecó, SC: Argos, 2009. 215 p.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006. 210 p.
- GOMES, F. Araújo; HELLUY, Hâmida R. **Manual de arquivo e documentação**. 4ed. Rio de Janeiro: Interciência, 1976. 201 p.
- KAMEL, Nadim Mahmoud. **Melhoria e reengenharia de processos empresariais focando o cliente**. São Paulo: Érica, 1994. 136 p.
- LAURINDO, Fernando José Barbin; ROTONDARO, Roberto G. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2006. 218p.
- MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 428 p.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.
- _____. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.

_____. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2011. 419 p.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2002. 441 p.

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira; FARIA, Herminio Augusto. **Teoria geral da administração: noções básicas**. 5. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2007. 442 p.

OLIVEIRA, Adriana Aparecida G. de et al. **Projeto Político Pedagógico**. Criciúma, 2016.98 p.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo: teoria e prática**. 3. ed. rev. e ampl Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002. 162 p.

PARANÁ, Governo do. **FUNÇÃO: TÉCNICO ADMINISTRATIVO**. Paraná , 2013. 2 p.

RAMOS, Paulo; RAMOS, Magda Maria; BUSNELLO, Saul José. **Manual prático de metodologia da pesquisa: artigo, resenha, projeto, tcc, monografia, dissertação e tese**. Blumenau, SC: Acadêmica Publicações, 2003. 84 p.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós**. São Paulo, 2005. 145 p.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003. 154 p.

RONSANI, Cleusa Maria Souza. **Gestão ambiental e da qualidade modulo 3: nbr iso 9001:2015**. 2017. 39 p.

SANTA CATARINA. CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE SANTA CATARINA. (Org.). **Conselho Estadual de Educação De Santa Catarina**. 2010. Disponível em: <<http://www.cee.sc.gov.br/index.php/legislacao-downloads/educacao-basica/ensino-fundamental/educacao-basica-ensino-fundamental-resolucoes/resolucoes-12>>. Acesso em: 14 maio 2017.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6.ed. rev. (conforme NBR 14724:2002) Rio de Janeiro: DP & A, 2004. 166 p.

SANTOS, Denise Cristiane do. **Mapeamento de processos: estudo sobre a sua aplicação como ferramenta estratégica para a análise de requisitos no desenvolvimento de sistemas**. Curitiba, 2010. 27p.

SILVA, Tereza Cristina Ferreira da. **Gestão de documentos em arquivo hospitalar**. 2008. 53 f. Monografia (Biblioteconomia) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

SCHELLENBERG, T. R. **Arquivos modernos: princípios e técnicas**. 6. ed Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006. 386 p.

STONER, James Arthur Finch.; FREEMAN, R. Edward,. **Administração**. 5. ed Rio de Janeiro: LTC, c1994. 533 p.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1978. 138 p.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Inovação: quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva, 2007. 272 p.

TREVIZAN, Karina (Ed.). **Brasil enfrenta a pior crise já registrada pouco após de um boom econômico**. 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/brasil-enfrenta-pior-crise-ja-registrada-poucos-anos-apos-um-boom-economico.ghtml>>. Acesso em: 24 maio 2017.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VIANA, Marcio Aparecido Nogueira. **O Papel da Gestão Documental nos Processos de Gestão do Conhecimento**. São Paulo, 2016. 27p.

XAVIER, Carlos Magno da Silva et al. **Gerenciamento de projetos de mapeamento e redesenho de processo: uma adaptação da metodologia basic methodware**. Rio de Janeiro: Brasport, 2017. 239 p.